

JFC 中小企業だより

2011.2 Vol.7

特集 『中小企業の更なる発展の方策』

第3回 少子高齢化時代の新事業展開

三州製菓株式会社

「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ
すべての従業員が生き生きと働ける職場を目指す



海外現地レポート

“世界の工場”に“世界の市場”の
魅力が加わる中国

お客さま訪問レポート ―老舗企業に学ぶ―

株式会社吉徳

300年の時を刻む老舗企業
人形の美を追求し、次の100年へ!

JFC 中小企業だより

Vol.7
2011.2

c o n t e n t s



【表紙写真】
東武伊勢崎線 武里駅近くにある三州製菓直営店舗。多岐にわたる米菓が陳列されていて、せんべいは1枚から購入できる。
(特集 P3-6)

経 済 風 向 計

1

中小企業こそ、アジアでチャンスをつかめ！ 財部 誠一

特 集 『中小企業の更なる発展の方策』

3

第3回 少子高齢化時代の新事業展開

事例紹介 一少子高齢化時代の人材活用に取り組む企業—

三州製菓株式会社

「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ
すべての従業員が生き生きと働ける職場を目指す

海 外 現 地 レ ポ ー ト

7

その③ 中国編

“世界の工場”に“世界の市場”の魅力が加わる中国

岡熱機械(常州)有限公司

急成長する中国市場でシェア拡大を図る

ハ ー フ タ イ ム

11

スポーツは日本の病に“効く” 山下 泰裕

お 客 さ ま 訪 問 レ ポ ー ト

13

—老舗企業に学ぶ—

株式会社吉徳

300年の時を刻む老舗企業
人形的美を追求し、次の100年へ！

データで見る中小企業の動き

17

全国中小企業動向調査の結果概要

i n f o r m a t i o n

21

中小企業の更なる発展の方策

―国内制約が高まる中での新たな展開―

本年度の特集は、「中小企業白書2010年版」のテーマをもとに、中小企業が様々な国内制約を乗り越えて、更なる発展を遂げるための取組みについて紹介してきた。

「密度が低下する中小製造業集積の維持・発展」、「環境・エネルギー制約への対応」に続き、最終回の第3回は「少子高齢化時代の新事業展開」を採り上げ、人口構造が大きく変化する中での中小企業の成長戦略について紹介する。

第3回 少子高齢化時代の新事業展開

日本の人口構造の変化を中長期的に見ると、少子高齢化が急速に進行し、日本経済の基盤である中小企業に大きな影響を及ぼすと予想される（図表1）。

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少により、若年層の採用難や従業員の高齢化等といった雇用問題は一層深刻化し、事業や技能の継承が困難になることが懸念される。

多様な人材の活用とワーク・ライフ・バランス

少子高齢化の進行に加えて、就業意識の多様化や労働力の多様化も

進んでおり、中小企業においても女性や高齢者、非正社員の活用が進展している。

中小企業が持続的な発展を遂げていくためには、多様な人材を確保し、その人材を効果的に活用していく必要がある。そのためには、①潜在的な能力を有する女性や高齢者等、多様な人材の力を結集し、②働き手の属性や就業形態で評価、育成、昇進、処遇を差別しないことが重要であると考えられる。

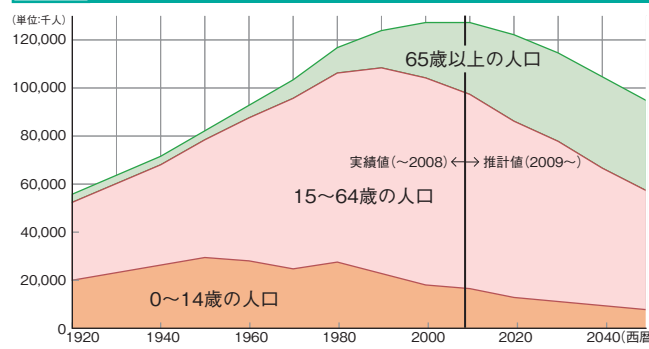
こうした問題意識に焦点を当てた調査結果によれば、「ワーク・ライフ・バランス」（仕事と生活の調

和）への取組みが従業員の定着率や生産性の向上に大きく影響していることが分かる（図表2）。

少子高齢化時代の成長戦略

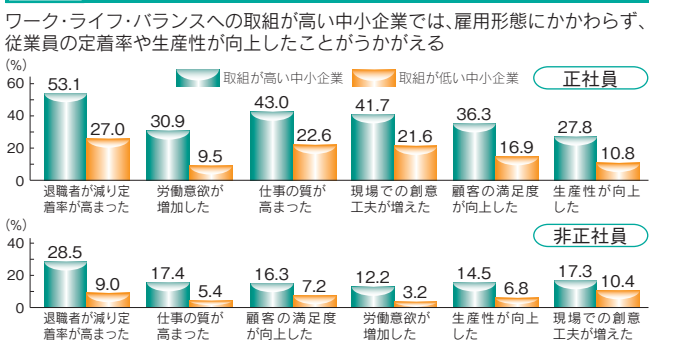
また、少子高齢化時代における主な成長戦略の方向性としては、例えば、①人口の年齢構成の変化に着目して高齢者需要の取り込みを図ること、②1人当たりの需要が増加する高付加価値化を目指すこと、③拡大する国外の需要を取り込むことなどが考えられる。これらの取組みにより、更なる成長につなげていくことが期待される。

図表1 日本の人口構造の推移と見通し



図表1資料：実績値（1920～2009年）は総務省「国勢調査」、「人口推計（各年10月1日現在推計人口）」、「昭和20年人口調査」、推計値（2010～2055年）は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成18年12月推計）」の中間推計による。
図表2資料：中小企業庁委託「中小企業における多様な人材確保と活用に関するアンケート調査」（2009年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株））、中小企業庁委託「中小企業における働き方に関するアンケート調査」（2009年12月、三菱UFJリサーチ＆コンサルティング（株））（図表2注）：1.自社の「仕事と生活の調和」を図るための取組について、経営者と従業員の双方ともに6以上（0～10の1段階評価）の評価であった中小企業を「取組が高い中小企業」、双方ともに4以下の評価であった中小企業を「取組が低い中小企業」とした。2.従業員に実施した能力開発や育成の効果について、経営者が効果があったと回答した割合を「取組が高い中小企業」と「取組が低い中小企業」で差が大きいものから順に集計した。3.複数回答であるため、合計は必ずしも100にならない。

図表2 ワーク・ライフ・バランスへの取組が定着率や生産性に及ぼす影響



社 名 三州製菓株式会社
本 社 埼玉県春日部市豊野町2-8-3
代表者名 代表取締役社長 齊之平 伸一
資 本 金 8,600万円
従 業 員 200名
事業内容 高級米菓・洋菓子の製造販売
会社設立 昭和25年7月（1950年）
ホームページ <http://www.sanshu.com/>



埼玉県の豊野工業団地内にある本社工場

「時代の変化に合わせて自ら変わっていかないと、“茹で蛙”になってしまう」と笑う齊之平社長

事例紹介 ―少子高齢化時代の人材活用に取り組む企業―

三州製菓株式会社（埼玉県春日部市）

「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ すべての従業員が活き活きと働ける職場を目指す

少子高齢化による労働人口の減少は、今後の中小企業経営にも大きな影響を及ぼすことが予想される。

埼玉県にある三州製菓株式会社は、「すべてのものを真に活かす」を企業理念に掲げる。

そこには、「ものの本来の働き」を引き出して最善に活かすことだけでなく、一人ひとりの社員が、お互いの時間を尊重しながら活き活きと働ける職場をつくることにより、「すべての人を真に活かす」という意味が込められている。

これを全従業員に浸透させ、文字通り、多様な人材を活かし業績を上げている同社齊之平社長にお話を伺った。

ニッチ市場を狙う戦略へ転換

自社ブランド販売が主流の米菓業界にあって、三州製菓は、OEM販売

（相手先ブランドによる供給）が主体という異色の戦略をとる。

22年前、同社の経営を父から引き継いだ齊之平社長は、「1位か2位になれる市場だけを狙え」というドラスティックな経営戦略に学び、大企業との価格競争に巻き込まれにくい「ニッチ市場」を狙う戦略へと大転換を図ったのである。同社は現在、高級米菓市場で県内一を誇る。事業成長の原動力となってきたのは、「すべての人を真に活かす」経営である。齊之平社長は、大学卒業後5年間、松下電器産業（現パナソニック）に勤務し、松下幸之助氏本人とも交流する中で、「衆知を集めた全員経営」を体得した。

その後、父の下で家業を補佐し、40歳のとき2代目社長に就任した。「松下で学んだ経営術を実践に移す喜びに心が躍った。同時に、創業者の志も受け継いでいかないといけない。そこで、『変えてはいけないこと』と『変えなければいけないこと』を明確にしたうえで、前者を企業理念として明文化し、全従業員に定着させることから始めました」（齊之平社長）。

一方で、後者の『変えなければいけないこと』のうち一番大きなもの

の研究に取り組み、その成果を発表するいつもの。商品のせんべいのひび割れをチェックするための「せんべい反転装置」も、1人1研究から生まれた成果だ。その主目的は、従業員の発想力を養うことにあるため、テーマは自由で、業務と直接関係がなくてもよい。最近では、ダイエット法を研究した社員が金賞を受賞した。また、各部署から集まった委員会は、「男女共同参画委員会」「クレームゼロ委員会」など課題別に組織され、会社から与えられた予算を自由に使う様々な課題を解決している。

このほか、担当業務以外の2つの業務についてもスキルを身に付けようという「1人3役運動」もある。従業員主導で始まった活動の一つだが、個人の能力開発に役立つと同時に、職場全体のワーク・ライフ・バランスを実現するベースにもなっている。



本社の階段には、企業理念等が社員の目にふれるような工夫がなされている。



埼玉県から授与された「あったか子育て企業賞」奨励賞の楯。

は販売方法だった。それまでの問屋経由から、OEM販売や店舗での直接販売へ。それに伴い、生産体制も大量生産型から多品種少量生産型へと変えた。当然、社内の抵抗は大きく社員を説得し、落ち着くまでに実に10年の歳月を要したという。



毎年、パートを含む全従業員及び取引銀行等に配布される「会社手帳」。経営理念や数値目標のほか、一人ひとりに対して、社長直筆のメッセージが書かれている。



トレーサビリティを含む商品管理は、バーコードで一元管理されている。また、工場内の機器はあらゆる年齢層の従業員が扱いやすいよう配慮されている。

今回の計画は、昨年、『中小企業地域資源活用促進法』に基づく認定を受けた。公庫からはこの認定に基づき、新工場の総事業費は約5億円。「建設計画を立ち上げるにあたっては、父の代からお付き合いのある公庫さんに相談しました」（斉之平社長）

同社には現在、本社近くに新工場を建設する予定がある。2〜3年後の稼働を予定しており、埼玉県産のブランド米彩のかがやきを使った米菓の生産に乗り出す計画だ。地産地消への貢献に加え、原料や生産者のトレーサビリティを高めることで消費者の安全・安心ニーズに訴え、売上の拡大を狙っている。

公庫による長期安定融資が
将来への投資を後押し



会議では、正社員・非正社員の区別なく、活発な意見交換がなされる。

支援で優れた成果を上げる企業に贈られる「あったか子育て企業賞」を受賞した。

同社の従業員の4人に3人は近隣に住む女性を中心としたパートタイマーだ。主戦力である彼女たちの能力を最大限に活用するためには、ワーク・ライフ・バランスに配慮した働く環境づくりが不可欠である。取得率100%という産休及び育児休暇をはじめ、退職後の職場復帰制度や、半日休暇、フレックスタイム、短時間勤務、そして介護休暇まで利用できる制度は正社員の場合とほとんど変わらない。福利厚生についてもほぼ同様だ。

三州製菓に学ぶ
3つのポイント

1

「すべての人を真に活かす」を経営理念に掲げ
全従業員に浸透させる

2

すべての人が働きやすい環境をつくる

3

社員の意欲を高める仕組みを作り
ボトムアップで改善に取り組む

同社では、新工場開設に向けた人材の採用・育成にも着手した。それまでは、新卒者は毎年1人しか採用してこなかったが、ここ2年続けて各5人を採用している。新工場のための

雇用拡大を通して
地域の活性化にも貢献

いて、15年という長期固定金利による融資を受ける予定である。

「15年間という長期安定資金は、もう自己資本と同じ感覚です。民間の銀行さんからの融資だけでは、中小企業は景気変動の影響を受けやすく不安定な状況に追い込まれやすい。経営の安定化という意味でも、非常に頼りになる心強い融資です。」と斉之平社長は語る。

「正規・非正規、男女の区別なく、すべての人が満足する環境をつくりたい」と斉之平社長はいう。その実現に向けて、同社では従業員満足度調査を年2回実施しており、調査項目の内容も社員が考えている。また、非正社員の約2割が正社員に移行する制度を利用しており、その中から管理職になる者も出てきた。

高年齢者雇用のきっかけは「技術の伝承」

同社の定年は60歳だが、定年後は65歳まで嘱託社員として再雇用し、希望すれば70歳までアルバイトとして働ける。30年も前から採り入れている高年齢化時代を先取りした雇用制度だ。「短時間だけ働きたい」「隔日で働きたい」など、当事者の希望に耳を傾けながら制度の充実を図ってきた。

高年齢者雇用を始めたきっかけは、「技術の伝承」であった。とくに米菓の命ともいえる「焼き」「揚げ」の技術の伝承にベテラン社員の存在は欠かせなかった。

「若手のなかに高年齢者が混じること、若手は自然に技術を習得していきます」と斉之平社長は話す。

高年齢者雇用のきっかけは
「技術の伝承」



パート女性の「1人1研究」で出たアイデアを実現した「せんべい反転装置」。

会社では、会社が抱える課題とその解決策を、「1人1研究」「各種委員会」といった従業員の自主活動を活用し、ボトムアップで解決してきた。

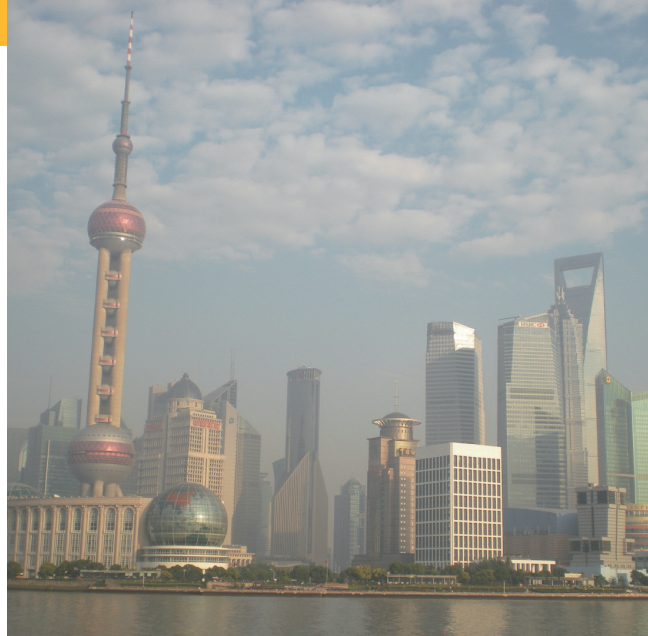
「1人1研究」は、パートタイマーを含む全従業員が1年間に何か1つ

会社の組織図という、経営者を頂点とするピラミッド型が一般的だが、同社のそれは逆ピラミッド型をしている。「会社の主役は現場である」という考えに基づき、生産・販売に携わる従業員が組織図のトップに置かれているのだ。

顧客にいちばん近い位置に
いる従業員が会社の主役

“世界の工場”に“世界の市場”の魅力が加わる中国

「世界の工場」中国。'90年代から'00年代初めにかけて、世界各国の企業が生産拠点を中国に移した。当時は電機・電子関連や繊維産業が安価かつ豊富な労働力を求めて進出し、今や中国は「世界の工場」としての地位を固めた。また、最近では、世界の市場としての魅力も加わり、現地販売を目的とした進出が増加している。本号では、変貌する中国投資環境等の最新情報のほか、実際に現地に進出している公庫お取引先の事例を紹介する。



上海の近代的なビル群（浦東地区）

なっているのは、官民による積極的な設備投資と個人消費だ。

特に、政府による公共投資はリーマンショック後、素早く実施された4兆元（1元＝約12.5円）の景気刺激策の中でも予算を大きく割り当てられており、鉄道・道路等の整備や四川大地震の復興再建プロジェクト等に利用された。民間での住宅や商業ビルの建設意欲も旺盛で、最近では資産バブルの懸念も取り沙汰されており、中国政府は金融引締めを行わざるを得ない状況となっている。

一方、個人消費については、国民所得の向上を背景に、幅広い分野で急速に伸びている。特に目覚ましいのが自動車業界だ。'10年の販売台数は1,806万台となり、過去の米国の記録（'05年）を抜き、世界最高となった。

また、前述の政府による景気刺激策や農業近代化政策（補助金支給等）の強化などの恩恵を受けている建設

機械業界や農業機械業界も、大幅な成長をみせている。

日用品分野においては、化粧品市場の拡大が顕著だ。大手日系化粧品メーカーの調査によれば、中国の化粧品市場は、ここ数年、10%台後半の成長を続け、'09年には利用者にして6,000万人であったものが'10年に1億人を突破し、'20年には4億人に達すると見られている。



内陸部都市の四川省成都市でもインフラ投資が急拡大

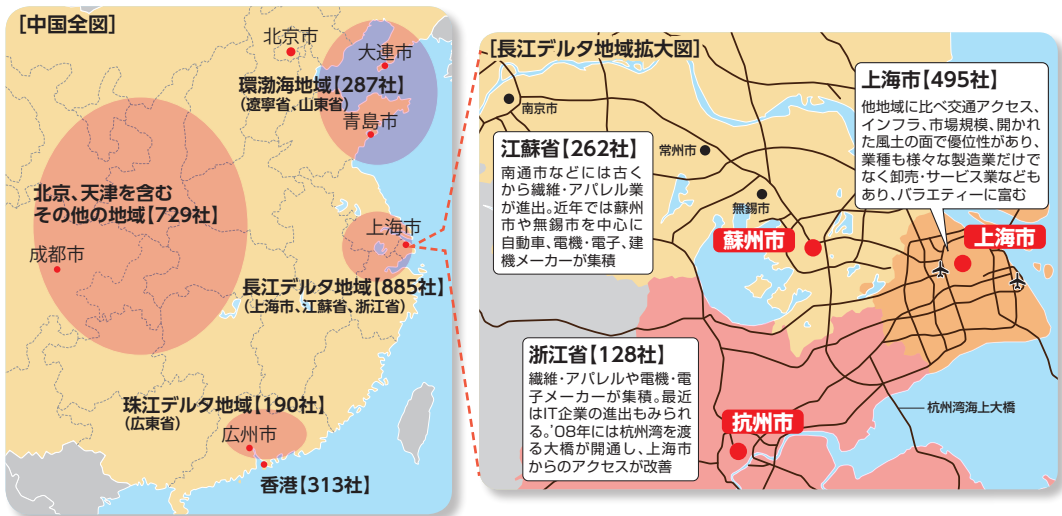
公庫お取引先の進出状況

日本公庫中小企業事業のお取引先では、'10年3月末時点で2,404社が中国（香港を含む）に進出している（図1 中国全国参照）。これは、海外進出しているお取引先の半数以上が中国に進出しているという数字である。

昨年（'07）7～8月にかけて海外現地法人を有する当事業お取引先を対象に実施した「取引先海外現地法人の業況調査報告」によれば、中期的（今後3年程度）な事業展開先について、回答先全体の約47%が中国と回答し首位となっている。中国を選択した理由としては「現地市場の将来性が高い」（約63%、複数回答あり）がトップとなり、従来トップであった「労働力が低廉豊富（約37%）の割合は大幅に低下した（図2参照）。

進出業種については、以前から多

図1 中国における公庫お取引先現地法人の拠点分布



い繊維・アパレル、自動車、家電などコストダウン目的の業界のほか、現地市場開拓の目的が加わったことで、もはやあらゆる分野での進出が進んでいると言っても過言ではない。

業況については、約62%の企業が

顕在化するビジネスリスク

ただ、中国で事業展開する上では、様々な経営課題に直面することが多い。特に深刻さを増しているテーマは、人件費の高騰をはじめとする労務管理だ。

中国では例年、各地で定められている最低賃金が更新されるのをきっかけに、給与水準を見直す企業が多い。'09年に金融・経済危機の影響から最低賃金の引上げが見送られたが、その反動で、特に'10年は例年よりも引上げ幅が大きく、コスト上昇への圧力となった（長江デルタ地域は15%前後の上昇）。前出の「業況調査報告」でも、現在直面している問題点として「労務費の上昇」を課題として挙げている企業が約58%に達している。この数値は他の問題点を大きく引き離すトップに位置付けられており、いかにこの問題が日系企業にとって深刻かがわかる。さらに、昨年5月からは、広東省や遼寧

省、江蘇省等の工場集積地で連鎖的に「給与水準への不満が主な要因」（日系中小自動車部品メーカー）と見られるストライキも発生した。

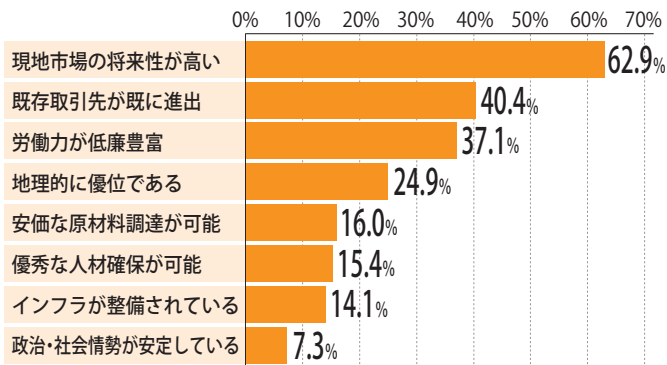
労務管理以外にも、中国特有と言えるリスクがある。一方的な電力供給制限、人民元の先高観、不透明な法律・制度の運用等がその代表的なものだ。これらに、日系企業の場合は歴史的な背景もあり、突発的な反日デモ、日本製品不買運動等に巻き込まれるリスクも潜む。

投資国としての優位性は引き続き高い

中国の人件費は上昇し続けているものの、前出の「業況調査報告」によれば、中国における一般ワーカー一人当たりの月平均賃金は上海市内でも約2.8万円で、「日本人一人分の給与で5人を雇える」（同市所在日系企業）水準だという。中国一辺倒のリスクを分散するための「チャイナ・プラスワン」の筆頭格とされるベトナム（同1.1万円）より高いものの、中小企業が集積が進んでいるタイ（同3.1万円）やマレーシア（同4.5万円）よりはまだ低い水準である。

また、「世界の工場」である中国は、「世界一産業集積が進み、部品調達に適している」（日系中小産業機械メーカー）という強みもある。他方、

図2 中国を投資有望国として挙げた理由（複数回答あり）



出所：日本公庫 中小企業事業「取引先海外現地法人の業況調査報告」

ベトナムなどの新興国では「部品調達に苦労し、やむなく中国からの輸入に頼っている」（ベトナムにも拠点を有する日系中小電機部品メーカー）という話も聞かれる。

さらに、インフラ面の整備も進んでいる。主要都市間を結ぶ高速道路網は目を見張るものがあり、コンテナ取扱量が世界で上位にランクされる港も複数存在している。これらの要素に、世界最大の消費市場としての魅力が加わり、中期的にみても有望な投資国となっている。

次項では、その市場の拡大を好機として進出した当事業お取引先の事例をレポートする。

急成長する中国市場で シェア拡大を図る

岡熱機械(常州)有限公司 (オカネツ工業株式会社現地法人)



「中国のポテンシャルはまだ高い」と
市場成長の期待を語る和田董事長

社名 岡熱機械(常州)有限公司
所在地 江蘇省常州市武進高新技術産業開発区
代表者名 和田 俊博 董事長
事業内容 農業機械及び動力伝達装置等の一般産業機械の製造・販売
会社設立 2007年9月
ホームページ <http://www.okanetsu.cn/cn/index.html>
<http://www.okanetsu.co.jp/> (日本本社)



中国工場外観

1 中国市場進出、機は熟したり

岡熱機械(常州)有限公司は、農業機械や動力伝達装置等の生産を行なっているオカネツ工業株式会社(本社：岡山県岡山市)の中国現地法人だ。大手農機メーカー向けのOEM製品と産業用トランスミッション等の各種歯車ユニットの生産を手掛ける同社では、一部の指定材を除き、中国で仕入れた材料で、アルミダイカスト鋳造や加工、熱処理、塗装、組立までの一貫生産を行なっている。

同社の設立は'07年だが、中国に最初にアプローチしたのは約20年前だったという。当時はサプライヤーの調査が目的だったが、12年ほど前から中国での「ものづくり」について本格的な検討を始めていた。

「進出に当たっては、日本から部品を輸出し、製品を日本へ逆輸入するのでは、中国の安価な労働力を活用するだけで将来性がないことから、現地製造・現地販売を前提としました。ただ、当時は、当社の求める品質の原材料調達が難しく、結局日本



工場入口に展示されている商品群

から部品を輸出しなければならぬ状況であった上、市場も小さかったことから、一旦進出計画を中止しました」(和田董事長)。

再び進出を検討し始めたのは5年ほど前。中国経済の成長に伴って、農業機械等の市場規模が急拡大していたためだ。当初は上海市の郊外へ進出予定であったが、上海市がメッキや塗装等の一部業種の進出を規制するという政策を打ち出したことから、将来的な生産拡大が難しいと考え、調印式の直前に取り止めた。「準備にかかった費用は捨てざるを得ませんでした。今思えば踏みとどまってよかった」と董事長は振り返る。

2 区政府からの歓迎

最終的に進出地として選んだのは、

そこで、董事長は従業員の補充や、適性に応じた配置見直しを進めながら、品質及び納期遵守の重要性を幾度も従業員に説明した。結果、従業員には連日の残業を強いることになったが、日を追うごとに作業が効率化するとともに、品質や納期も安定するようになった。

4 将来は経営の現地化を目指す

多くの日系企業で労務管理が主な経営課題となっているが、同社も例外ではない。

従業員教育の面では、生産性向上のため、既存製品について全て作業標準書を作成し、繰り返し指導している。しかし、教える側、教えられる側双方の経験不足もあり、現実にはなかなか徹底されていない。そこで同社では、まず指導する立場となる現地管理職クラスレベルアップを重点的に図る方針を決め、日本本社での研修制度を構築した。幹部候補生については3カ月程度かけて日本本社での研修を行い、指導者としての育成の他、モチベーションの向上を図っている。また、今後は一般ワーカーについても技術習得のため日本本社で研修させることも計画している。

現地での採用難に対しては、まず日本本社において、公的制度を活用



生産現場の様子

して常州市から研修生を受け入れ教育することから始めている。制度の仕組み上、研修生の帰国後、必ずしも同一企業の現地法人に就職するルートが決まっているわけではないが、帰国後同社への就職を希望する研修生は、同社で引き続き雇用したいと考えている。帰国後に地元で就職ができれば従業員にとってもメリットがあり、この流れが定着すれば同社の従業員採用もスムーズになる。

「研修後に離職されることもあるが、日本の文化や習慣に触れ、日本本社とのパイプ役として活躍する等の良い例も聞いているので、積極的に研修を行なっていく方針です。今後積極的に中国人社員を登用し、最終的には中国人のみで現地経営ができればと考えています」と董事長は語る。

江蘇省の常州市武進区だった。この都市は、上海市から西へ車で2時間半程の立地で、周辺に当面のターゲットとなる日系大手農機、建機メーカーが拠点を構えていることが理由だ。加えて、武進区の開発区政府は上海を止めて常州市を選んだことを大いに歓迎してくれ、設立に当たっているところと当社をサポートしてくれた。「少しでも地元に戻返しができればと、現在では同区の日系企業誘致顧問として、中国進出を検討している日本企業の相談に乗っています。区政府とは良好な関係を築けています」と語る董事長は、区政府から名誉市民として表彰されているほどだ。

3 受注急増が『嬉しい悲鳴』に

同社は進出にあたり、日本での取引先からの要請があったわけではなかったことから、独自に営業基盤を構築する必要があった。まず進めたいのは、徹底して現地の顧客ニーズを掴むことだった。営業活動をする中で様々な情報を収集し、結果、分かったことは、品質は当然のこと、納期が非常に重要視されていることだった。そこで、現地でのリードタイム短縮や、外注依存による作業遅延を無くすため、日本本社では手掛けないダイカスト(鋳造)の生産

5 市場シェア拡大に向けて積極投資

生産能力拡大のために実施した工場の第2期工事は、'10年12月に完成したばかり。資金調達に際しては、日本本社にて公庫の「海外展開資金を活用した。今後、日本本社はマザー工場、同社は中国市場向け量産工場という役割分担でグループとしての成長を目指している。

経済成長著しい中国では、「とにかくスピードが大事。おそらく2〜3年後には市場シェアが決まってしまうだろう」と董事長は考えている。引き続き、同社は積極的な投資と人材育成に取り組み、現地でのシェア拡大に向けてチャレンジしていく方針だ。

| 日本公庫(中小企業事業)の海外展開資金 <small>(注1)</small> | |
|---|---|
| ご利用いただけるかた | 経済の構造的変化に適應するために海外展開することが経営上必要であり、一定の要件を満たすかた |
| ご利用いただける資金 | 当該事業を行うために必要な設備資金および長期運転資金(海外企業に対する転貸資金を含む) |
| 融資限度額 | 7億2千万円(うち運転資金2億5千万円) |
| 利率 <small>(注2)</small> | 基準利率 |
| 融資期間 | 設備資金：15年以内(うち据置3年以内) 運転資金：7年以内(うち据置2年以内) |

(注1) 平成23年度から制度を拡充予定(詳しくは本誌P21参照)。
(注2) 信用リスク・融資期間等に応じて所定の利率が適用されます。



整理整頓が行き届いた現在の工場内部

老舗企業に学ぶ— 300年の時を刻む老舗企業 人形の美を追求し、次の100年へ！

株式会社吉徳（東京都台東区）

3月3日のひな祭り、5月5日の端午の節句は、いずれも子どもの健やかな成長を願う日本の伝統行事。『人形は顔がいのち』の吉徳大光ブランドで知られる節句人形販売大手の株式会社吉徳は、今年創業300年を迎えた。昨年、山田徳兵衛を襲名し、吉徳12世となった山田社長に、3世紀にわたる同社の歴史と、日本の伝統文化を担う老舗企業のトップとしての抱負を伺った。



代々「徳兵衛」を襲名する節句人形の老舗

社名 株式会社吉徳
本社 東京都台東区浅草橋1-9-14
代表者名 代表取締役社長 山田 徳兵衛
資本金 1億円
従業員 120名
事業内容 人形やぬいぐるみの製造・販売
創業 正徳元年（1711年）
ホームページ <http://www.yoshitoku.co.jp>



創業以来の地に今も本社を構える。



代表取締役社長 山田 徳兵衛（やまだ とくべい）
平成3年立教大学卒業後、6年に入社。19年に代表取締役社長就任後、22年、家例に従い12世「山田徳兵衛」を襲名。



天保年間「江戸名所図会」巻之一、「十軒店雑市」の図に描かれた吉徳の店舗

江戸で最古の人形の老舗「吉徳」は、正徳元年（1711年）の創業以来、節句人形の製造・販売を手がけ、日本の伝統文化を支えてきた。創業者の初代治郎兵衛が6代將軍徳川家宣公から「吉野屋」という屋号を賜り、以来店主は「吉野屋治郎兵衛」を名乗る。6代目のとき「徳兵衛」に改名し、以降、代々店主がその名を継承した。現在の社名、吉徳は「吉野屋徳兵衛」の名前に由来する。明治になって新政府が、五節句廃止の布告を出す。節句が廃止されては、人形業界は大打撃を受ける。そこ

で吉徳の8代目徳兵衛が、白装束姿で政府に陳情し、節句品販売の許可を得て危機を救った。その後も吉徳は、業界で初めて正札販売を行なったり、三越などの百貨店との取引を開始したりして、人形業界をリードした。

大正9年に25歳の若さで徳兵衛を襲名した10代目は、人形の美を追求し、芸術の域にまで高めようとした。「日本人形研究会（昭和8年）を設立し、『日本人形史』（同17年）などを著

した文化人でもあった。

特筆すべきは、昭和2年に日米親善のためにアメリカから贈られた「青い目の人形」に対する答礼として、「やまと人形」58体の製作を監修し、全米各地に送り届けたこと。近年では、日本に里帰りした答礼人形の傷んだ

箇所を修復し、送り返すという作業を吉徳で行なっている。

同社では、太平洋戦争時、戦局が悪化すると職人の多くを兵隊にとられた。昭和19年には当局によつて他の人形大手問屋31社とともに「東京玩具人形株式会社」に統合される。

戦後、統合会社は解体されるが、「独立した番頭格の社員が顧客を持つていつてしまった。昭和23年に再出発したときは、マイナスからのスタートだった。再建にあつた10代目は、現在の吉徳の事業基盤を築いた実質的な創業者と言つていい」（山田社長）。

幸い日本の高度成長とともに、人形業界も右肩上がりの時代が続いた。「しかしムタも多く、経営の見える化、顧客のセグメント化が必要だった。私が入社したのは平成6年だが、全商品のコンピュータ管理を図るなど経営の近代化を進めた」と山田社長は振り返る。

そうした取組みに伴い、同社は10数年前から日本公庫の融資を活用しており、6年前の新しいシステム導入の際や、昨年企画開発を行うための別館を購入した際に制度融資を受け、経営基盤の強化を図っている。

節句人形は季節商品、オフシーズンに何を売るか

節句

句人形は「季節商品」であるため、夏場に展示会をやり、冬になつて売り出し、5月5日にピタツと終わるというスケジュールがある。それが経営を変則的なものに、「オフシーズンに何を売るかが永遠の課題」(山田社長)となっている。



写真右:販売されているぬいぐるみの商品群。人気のキャラクターからオリジナルまで多岐にわたる。
写真左:ぬいぐるみ製品の開発は別館のデザイン室で行われている。

節句人形は、子どもが生まれないと買う機会が生じない「特殊商品」でもある。少子高齢化はマイナス要因だが、70年代の第二次ベビーブームの時代に200万人生まれていた子どもが現在100万人に半減したからといって、節句人形の業界全体の売り上げも半分になったかというところではないという。「長男長女の時きとは、どこの家庭でもしっかりお祝いする」(山田社長)からだ。

吉徳では、江戸時代から浅草寺の表参道で人形ばかりでなく団扇、扇子などのいろいろな土産物を扱ってきたが、現在では、節句人形とともに「ぬいぐるみ」が商品の一つの柱になっている。かつてはメーカー兼問屋として、ぬいぐるみを百貨店などに卸していたが、3年前からはメーカーに専念して独自の製品開発に力を入れている。「ひな人形はあまり景気に左右されないが、ぬいぐるみには業績を大きく伸ばす可能性を感じている。今は、まだノウハウを積み上げている段階。これからメーカーとしての力量が問われるだろう」と山田社長は話す。



話題となった「ダース・ベイダー」人形飾り
©2011 Lucasfilm Ltd. & TM. All rights reserved.

平成19年に売り出した五月人形「ダース・ベイダー」人形飾り「同兜飾り」は、人形業界はもとより、一般の人々をあつと言わせた。映画「スター・ウォーズ」の人気キャラクターを五月人形に、という発想はどこから生まれたのか。「前年の企画会議で、今のお父さん世代に受ける商品はなんだろうと話し合ったとき、たまたま出たのがダース・ベイダーだった。版元のルーカスフィルムに打診したところ、ルーカス監督自身が日本びいきということもあつて快諾を得た」と山田社長。

同社はそれまでもキャラクターと節句人形を組み合わせた商品をつくってきた。ダース・ベイダーシリーズは決して突発的に生まれた商品ではない。

アンテナを張り巡らし、半歩先を行く

山田社長は「伝統とは革新の連続。メディアに露出し宣伝効果のあったダース・ベイダー兜のような商品が革新の象徴と思われがちだが、すべての商品が変わり続けている。それが積み重なって伝統になる」と語る。

ひな人形の顔は、1年ごとでは変化に気付く程ではないが、10年前と比べるとかなり変わってきているという。また、かつては7段飾りが中心だったが、いまは住宅事情を反映してぐつとコンパクトになり、人形自体も小さくなっている。

ひな人形の顔、髪、胸、手足をつくる職人はそれぞれ別で、小道具を含む



吉徳が販売している伝統的な市松人形(左)と現代風に作られた市松人形(右)。顔の形や髪型、着物の柄まで大きく異なる。



荒川区町屋にある「流通センター」では、すでに来年に向けたひな人形の製作がスタートしていた。

めると、単純な「親王飾り」でも10人以上の職人、あるいは10社以上の工房の手を経てつくられる。吉徳の役割は、まず人形のテーマを決め、全体をコーディネートしながらデザインや色合いなどを職人に指示し、出来上がったものを仕入れ、最終的に商品に仕上げる、いわばプロデューサーである。

かつては「男の職場」であつたが、現在ではその節句人形の企画に携わる社員の半数以上が女性。また、ぬいぐるみの企画に携わる7人の社員のうち4人が女性とのこと。

ひな人形の主な購買層である女性

老舗企業に学ぶ ここがポイント

- 1 日本の伝統的な「節句」があつてこそその商売その習慣を絶やさぬよう努力する
- 2 伝統とは革新の連続変化の積み重ねが伝統になる
- 3 「吉徳」の名前と家業は先祖からの預かりもの次代にバトンを渡すことが大事なことです

同社独自のものでは「吉徳これくしょん」がある。10代目が人形研究のために収集した資料が多数残つて



11代目の発案で、平成元年から実施されている「明治神宮人形感謝祭」の様子

の感性を活かし、わずかな変化の兆しをつかむために、たえずアンテナを張り巡らし、消費者が求めるものの半歩先をいく商品開発を進めている。山田社長は、「古いものだけに価値があるのではない。新しいものとのバランスが大事」と話す。もちろん「主力にしている節句人形は、ひな祭りや端午の節句といった伝統的な習慣があればこそその商品。その習慣を絶やせば屋台骨が揺らぐ。そうならないための意識づけ、動機づけが業界全体の課題だ」と強調する。

今年300周年の「記念商品」の販売のほか、6月には、ひな人形を洋風にアレンジした新製品「ブライダルおひな様」を発売する予定もある。吉徳は次の100年に向けて既に新たなスタートを切っている。

吉徳略年表

- 正徳元年 吉徳創業
- 明治6年 新政府の五節句廃止令に対し、節句品の存続を陳情許可を得る。明治以後、吉野屋徳兵衛の略称「吉徳」を正式社名とする
- 明治20年 正札販売に踏み切る
- 明治40年頃 当時としては斬新なショーウィンドを設ける
- 大正12年 関東大震災で店舗を失う。再建を機に人形専門店として新発足
- 昭和2年 アメリカの「青い目の人形使節」に対し、文部省の委嘱で答礼人形の製作を監修。
- 昭和8年 「日本人形研究会」設立。作家の育成に当たる
- 昭和20年 東京大空襲により店舗を焼失。浅草橋に店舗を再建、営業を再開する
- 昭和31年 業界にさきがけ、植毛のカルル人形、ぬいぐるみ等の分野に進出。
- 昭和49年 この頃から戦前アメリカに渡った答礼人形が相次いで修理のため里帰り
- 昭和53年 吉徳の所蔵品が決め手となり、江戸きめこみ人形が通産省の伝統工芸品に指定
- 昭和60年 「吉徳ひな祭俳句賞」の一般公募を開始
- 平成3年 「図説日本の人形史」を刊行
- 平成13年 創業290年を記念して日本橋三越にて「日本の人形展」を開催

全国中小企業動向調査(中小企業編)の結果概要

～2010年10-12月期実績、2011年1-3月期および4-6月期見通し～

『中小企業の景況は、足踏み状態となっている』

日本政策金融公庫・総合研究所は、1月20日「全国中小企業動向調査結果(2010年10-12月期実績、2011年1-3月期以降見通し)」を発表した。
「全国中小企業動向調査結果」によると、2010年10-12月までの中小企業の景況は、「足踏み状態となっている」との調査結果報告がなされた。

今回調査のポイント

- ① 業況判断DI
小幅ながらマイナス幅が拡大している。
- ② 売上げDI
2期連続でプラスとなっている。
- ③ 価格DI
販売価格DIはマイナス幅が縮小し、仕入価格DIはプラス幅が拡大している。
- ④ 純益率DI
小幅ながらマイナス幅が拡大している。
- ⑤ 従業員DI
プラスに転じている。
- ⑥ 設備投資実施企業割合
緩やかながら上昇している。

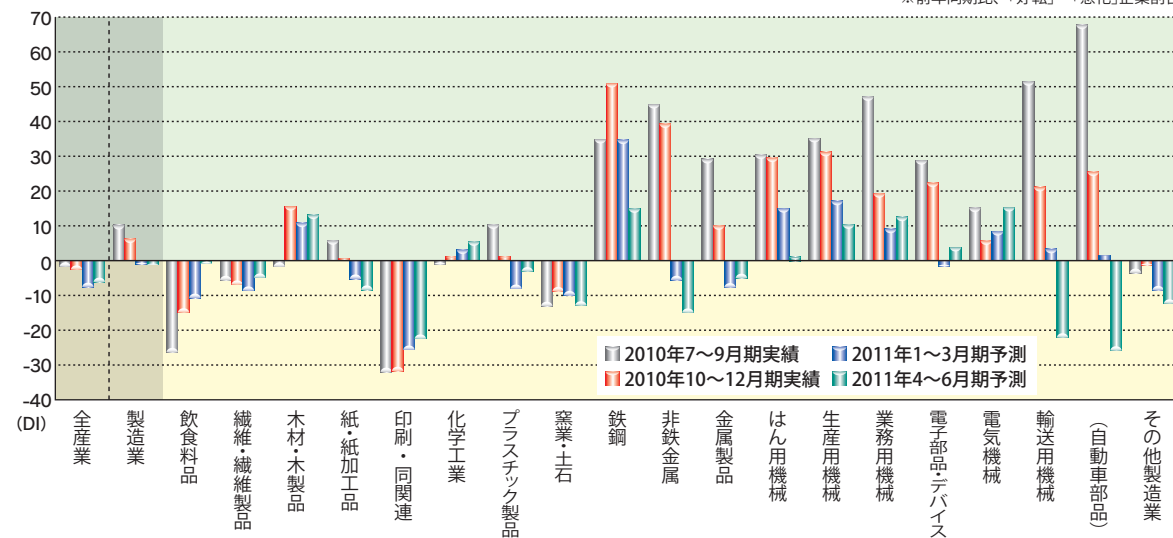
動き 2

業種別業況判断

● 製造業…木材・木製品などでプラスに転じる。
● 非製造業…物流関連で悪化。

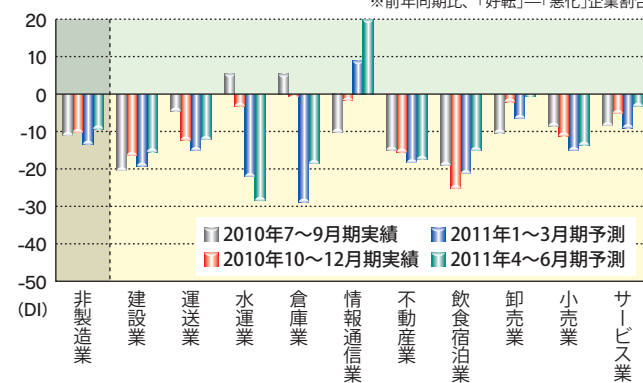
製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



非製造業 業種別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合

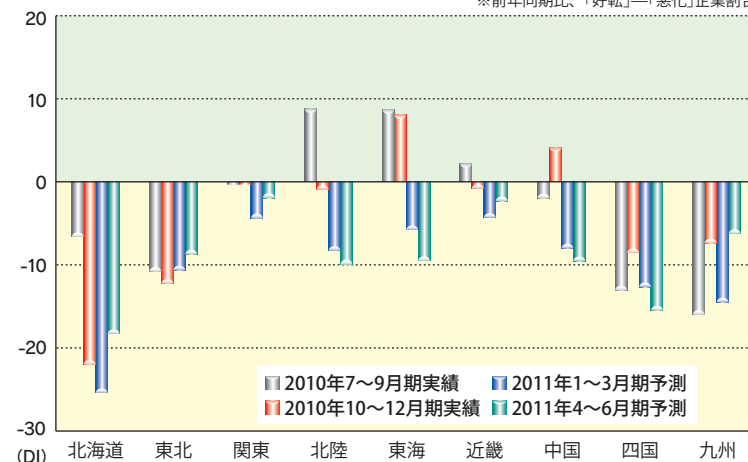


● 製造業
製造業では、鉄鋼でプラス幅が拡大しているほか、木材・木製品や化学工業では、プラスに転じている。先行きについては、自動車部品や非鉄金属などで2期先にかけてマイナスに転じる見通しとなっている。

● 非製造業
非製造業では、卸売業や建設業などでマイナス幅が縮小している一方、運送業や水運業などでは、先行きにかけて悪化する見通しとなっている。

地域別業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合



動き 3

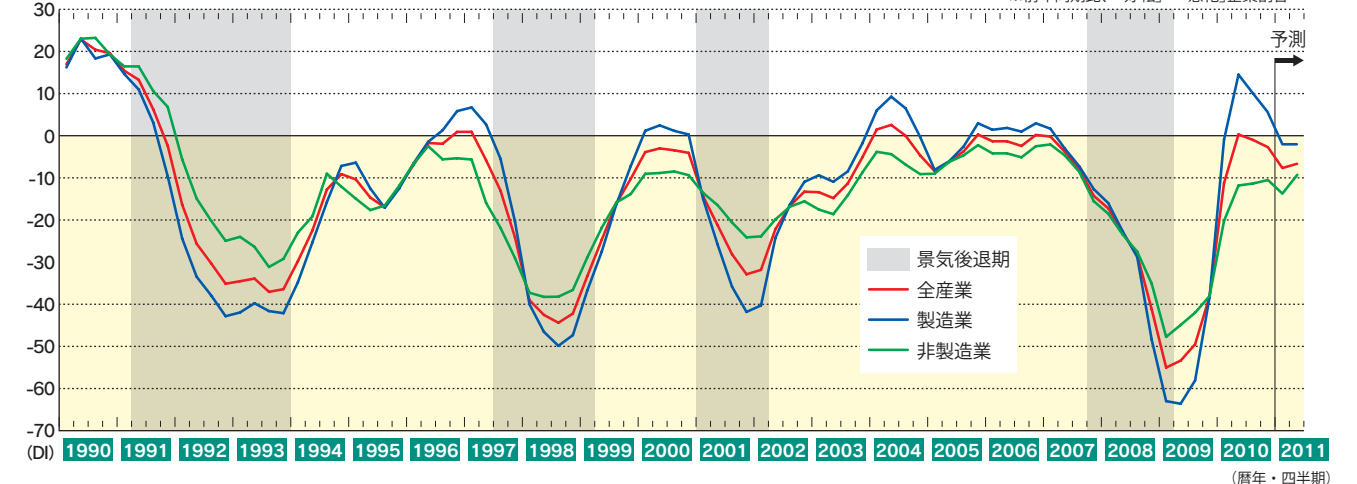
地域別業況判断

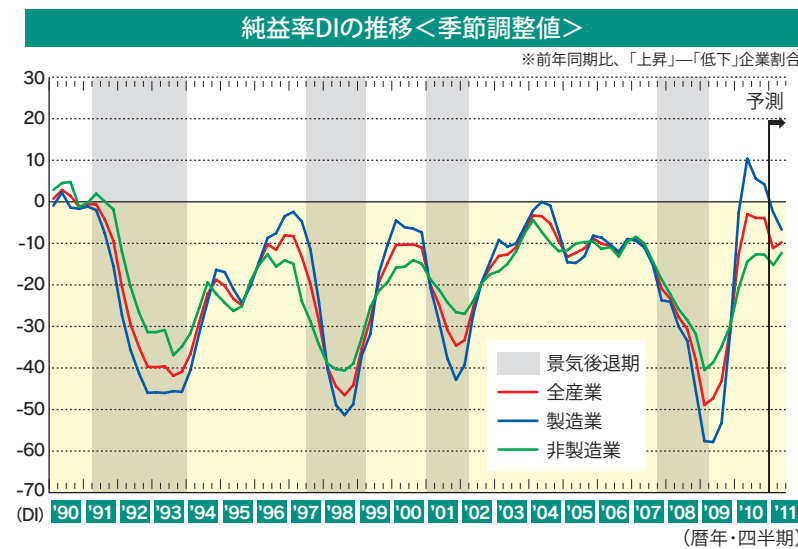
北陸、近畿でマイナスに転じる。

前回まで2期連続のプラスとなっていた北陸や近畿で、マイナスに転じている。また、東海では、3期連続のプラスとなったものの、プラス幅は縮小している。一方、四国や九州では、マイナス幅が縮小している。

業況判断DIの推移<季節調整値>

※前年同期比、「好転」―「悪化」企業割合

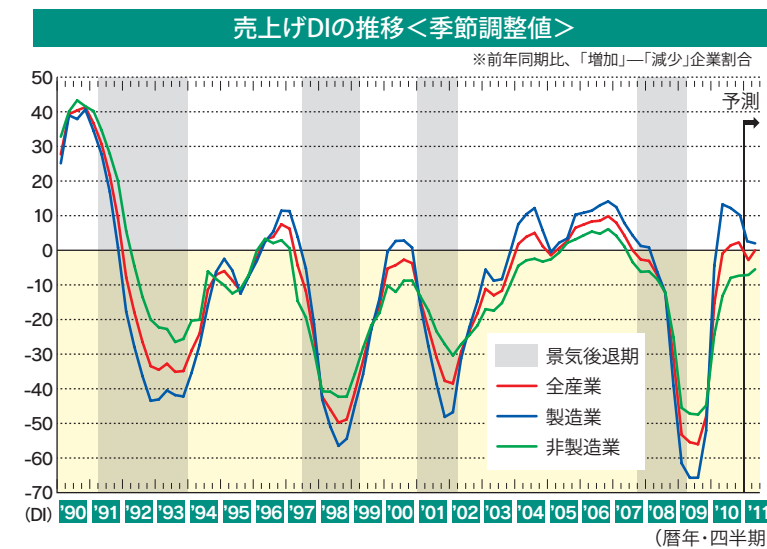




純益率DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、小幅ながらマイナス幅が拡大している。先行きについては、マイナス幅が拡大する見通しとなっている。

動き 7
利益
▲4.2
↓
▲4.5
DOWN

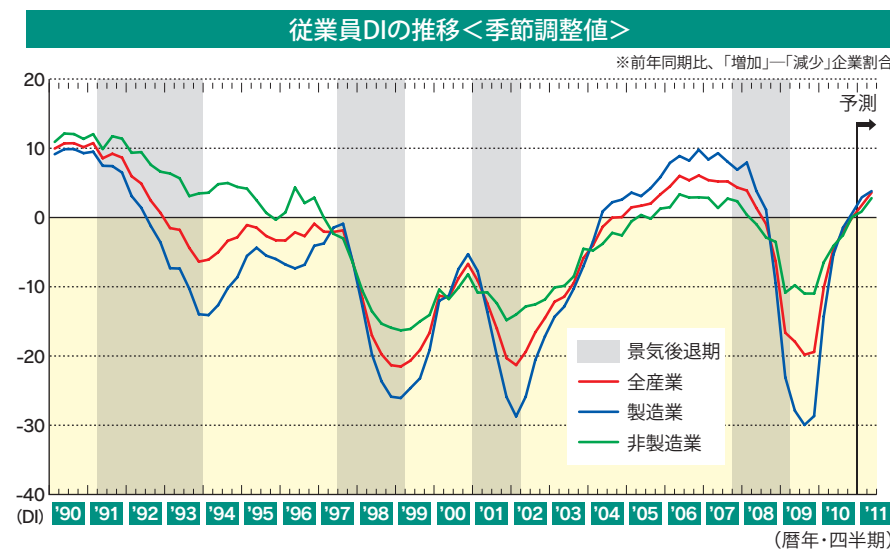
マイナス幅が拡大。



売上げDI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は、プラス幅が拡大している。製造業では、プラス幅は縮小しているものの、3期連続で2桁のプラスとなっている。先行きについては、マイナスに転じる見通しとなっている。

動き 4
売上げ
1.1
↓
2.0
UP

2期連続のプラス。



従業員DI(前年同期比、「増加」―「減少」企業割合)は、0.2と2008年4―6月期以来10期ぶりにプラスに転じている。

動き 8
雇用
▲2.3
↓
0.2
UP

プラスに転じる。

全国中小企業動向調査(中小企業編)について

当調査は、中小企業の景気動向等を把握するために、当公庫中小企業事業のお取引先のご協力を得て1959年以来3ヵ月ごとに実施している調査です。調査結果については、中小企業の分野において我が国を代表するビジネスサーベイのひとつとして、関係各位から高い評価を得ています。

仕入価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、19.1とプラス幅が拡大している。先行きも大幅なプラスが続く見通しとなっている。

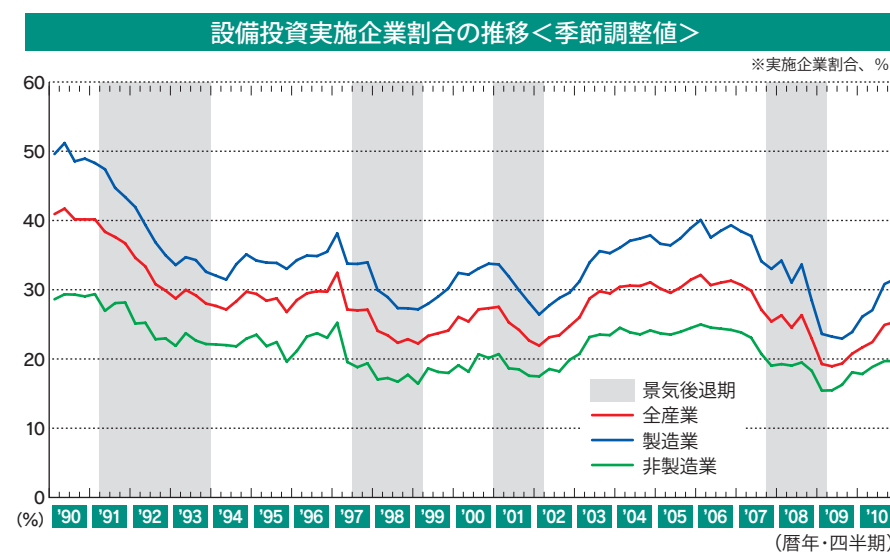
動き 6
仕入価格
17.1
↓
19.1
UP

大幅なプラスが続く。

販売価格DI(前年同期比、「上昇」―「低下」企業割合)は、マイナス幅が縮小しているものの、依然として低い水準となっている。

動き 5
販売価格
▲25.6
↓
▲22.9
UP

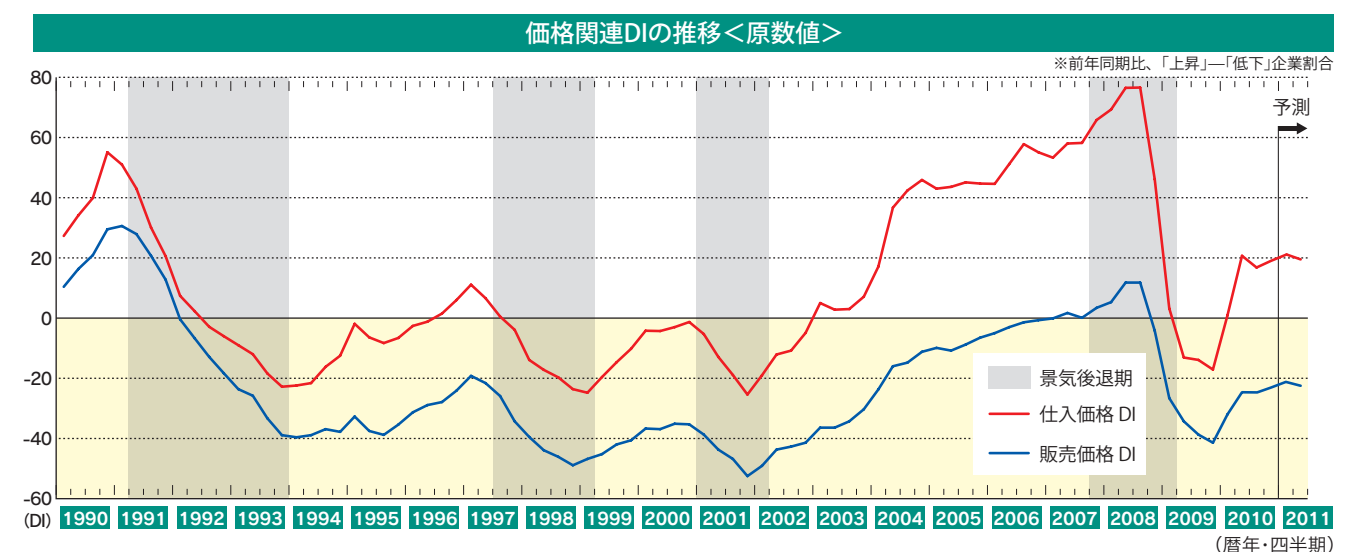
マイナスが続く。



設備投資実施企業割合は25.2%となり、水準は低いものの、緩やかながら6期連続で上昇している。

動き 9
設備投資実施企業割合
24.9
↓
25.2
UP

6期連続で上昇。



中国、マレーシアにて取引先現地法人交流会を開催

日本公庫中小企業事業は、平成22年11月に「中国上海取引先現地法人交流会」、同12月に「マレーシア取引先現地法人交流会」を開催しました。本交流会は、海外に進出しているお取引先の現地法人を中心としたビジネス交流を目的に、アセアン各国及び中国各地にて開催しているものです。

中国

当事業は、平成22年11月18日、中国・上海にて、日中経済協会と共同で「中国上海取引先現地法人交流会」を開催し、上海周辺の進出企業93社132名が出席しました。

本交流会では「最近の労働問題とその対策」、「華東地区におけるビジネス環境の変化」をテーマに各専門家から講演して頂き、参加者からは「ストライキが多発している状況とその原因が分かりやすく解説され、大変有意義であった」などの感想があり好評でした。



上海交流会(講演会)の様子

マレーシア

当事業は、平成22年12月2日、マレーシア・クアラルンプールにて、日本貿易振興機構(ジェトロ)の後援を得て「マレーシア取引先現地法人交流会」を開催し、同国への進出企業19社20名の参加を得ました。本交流会は、進出企業の多くが課題と認識している「労務管理」にスポットをあて、参加企業同士で情報交換する意見交換方式で開催しました。

成果主義や特徴的な教育制度を導入している企業からの事例発表を皮切りに意見交換がなされ、特に現地社員に仕事を任せる重要性について、様々な角度からの意見が出るなど、中身の濃い議論が繰り広げられました。



マレーシア交流会(意見交換会)の様子

東大阪支店にて海外展開セミナーを開催



事例紹介を行った
ファミリー株式会社 稲田社長



平成22年12月8日、東大阪支店中小企業事業は、国民生活事業と連携し、両事業の取引先を対象とした「海外展開セミナー」を開催しました。

本セミナーは、第一部が日本貿易振興機構(ジェトロ)や中小企業基盤整備機構が行っている海外展開支援事業の紹介、第二部では海外進出で成功している取引先2社の社長に事例を発表して頂きました。

取引先870社を対象とした事前のアンケートでは、今後の海外進出を検討している取引先は18社という結果でしたが、セミナーには両事業あわせ82名が参加するなど、海外進出に対する関心の高さがうかがえました。

編集後記

だいいり
お内裏様とおひな様～、ふ～たり並んですまし顔～♪“顔がいのち”の吉徳様を訪問したところ、人形の顔は、10年の間に確かな変化が見られるとのこと。

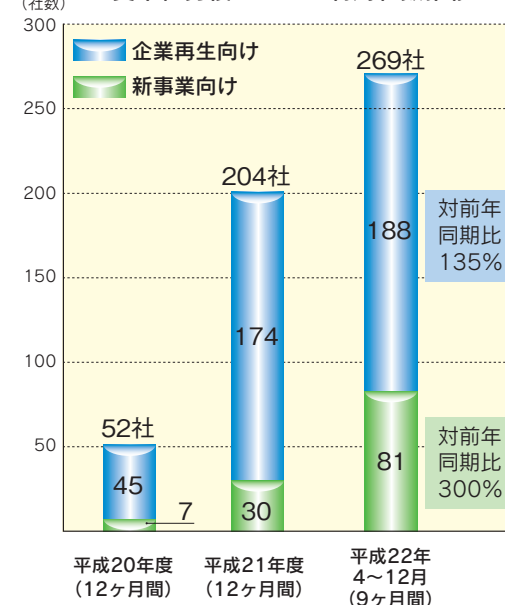
2021年には、“ふ～たり向き合いニコニコ顔～♪”に変わっているかも?!

ニコニコ顔といえば、特集で訪問した三州製菓様。社長をはじめ従業員の方々

が笑顔で声を掛け合い、年齢・性別を超えて活き活きと働かれている様子は、まさに理想の職場!取材陣からの「ここで働きたい!」との声にも納得。(高)

資本性劣後ローンの利用社数が大幅に増加 ～平成22年4～12月累計社数は、前年同期比162%の269社～

資本性劣後ローンの利用社数推移



日本公庫中小企業事業の資本性劣後ローン(「挑戦支援資本強化特例制度」)の利用社数が大幅に増加しています。

同貸付制度は、新事業や企業再建等に取り組む中小企業者の財務体質強化を図るために、資本性資金を供給する制度です。平成20年4月から始まり、20年度は52社、49億円、21年度は204社、206億円と急激に利用が伸びており、22年度(4～12月の9ヶ月間)も269社177億円と利用社数は前年同期比62%増となっています。

利用したお客様からは「新規事業への取組みにあたって、当面の元金返済が不要なので事業に集中できる」、「実質的に債務超過から脱却でき、メイン銀行からの追加融資を受けられ、企業再建に取り組みやすくなった」などの感想が寄せられています。

<資本性劣後ローンの主な特徴>

本特例制度は、①無担保・無保証人、融資期間15年の期限一括償還型で、融資後1年ごとに直近決算の成功度合いに応じた利率が適用されるほか、②本特例による債務については、金融検査上自己資本と看做することができ、③法的倒産手続時は他の債務に劣後する等の特徴があります。

平成23年度予算(政府案)及び拡充が予定される貸付制度の主な内容

平成22年12月24日に、平成23年度予算(政府案)が閣議により決定しました。この決定を踏まえた中小企業事業各業務の事業規模及び拡充が予定される貸付制度の主な内容は、以下のとおりです。

(単位:億円)

| 中小企業者向け業務 | 平成23年度予算額 | 前年度当初計画 |
|---------------|-----------|---------|
| 融資業務 | 22,000 | 23,000 |
| 証券化支援買取業務 | 251 | 401 |
| 証券化支援保証業務 | 210 | 280 |
| 売掛金債務証券化等支援業務 | 500 | 500 |

<拡充が予定される貸付制度の主な内容>

| | |
|-------------------------|--|
| 海外展開をする 中小企業者を支援する融資 | ○「海外展開資金の拡充」 ⇒ 貸付対象の拡充及び特定の要件を満たす者に対する貸付利率を引下げ(基準利率→特別利率②) |
| 中小企業者の 資金繰りを支援する融資 | ○「経営環境変化対応資金の拡充措置の一部延長」 ⇒ 上限金利(3.0%)の延長 ○「金融環境変化対応資金の拡充措置の一部延長」 ⇒ 貸付限度額の拡充措置(別枠2億円→別枠3億円)の取扱期間を延長、上限金利(3.0%)の延長 |
| 資本性劣後ローンの拡充 | ○「公庫融資借換特例制度の拡充」 ⇒ 特例の対象に企業再建・事業承継支援資金(企業再建関連)を追加 ○「挑戦支援資本強化特例制度(資本性劣後ローン)の拡充」 ⇒ 資本性劣後ローンの事業規模の拡充(240億円→360億円) |

この国をつくる、
あらゆる仕事を
支えるために。

信頼と安心を、明日の力へ。



日本政策金融公庫
JAPAN FINANCE CORPORATION



日本政策金融公庫
中小企業事業

ホームページ

<http://www.jfc.go.jp/>

日本公庫

検索

編集・発行 株式会社日本政策金融公庫 中小企業事業本部 営業推進部 〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-3 TEL 03-3270-1064
編集協力 株式会社光風企画

中小企業事業ホームページ <http://www.c.jfc.go.jp/>

本誌掲載記事の無断掲載を禁じます。

2100
古紙パルプ配合率100%再生紙を使用